N° 311 NOVEMBRE/DÉCEMBRE 2006 - 5 €

Revue de la qualité de vie au travail

Travail & CHANGEMENT

Anticiper et accompagner les mutations des entreprises et des territoires



Bimestriel du réseau Anact
pour l'amélioration des conditions de travail

Mutations économique la place de l'individu et

Changements technologiques, organisationnels, démographiques... Les mutations se vivent au quotidien dans les entreprises. Comment anticiper et accompagner ces changements ? Pas de solutions toutes faites mais un atout de poids : la concertation, en remettant le travail au centre de l'anticipation.



Par Farida Yahiaoui (département changements technologiques et organisationnels de l'Anact).

Coordinatrice de ce dossier, avec la contribution de Frédéric Dumalin (département changements technologiques et organisationnels de l'Anact).

Dans un environnement économique mondialisé, les mutations sont une réalité à laquelle les entreprises doivent faire face. Depuis les grands mouvements de restructurations des années 1980, le concept de mutations économiques a évolué *(voir encadré)* pour englober aujourd'hui de nombreux champs de transformation et de multiples acteurs (État, partenaires sociaux, dirigeants, salariés, acteurs locaux...). Il induit surtout des enjeux économiques et sociaux cruciaux. D'autant plus cruciaux qu'ils seront justement sous-tendus par la capacité individuelle et collective des différents protagonistes à les prendre en compte et à les... anticiper. Pour cela, une seule solution : jouer la carte de la concertation en remettant le travail et ses conditions au centre de l'anticipation.

L'anticipation nécessite de maîtriser plusieurs champs de transformations. Technologiques, organisationnels, sociales, démographiques... ce maillage de changements en tout genre soulève de nombreuses interrogations : comment gérer collectivement des problèmes individuels ? Comment ajuster des niveaux d'action parfois contradictoires ? À quel moment intervenir ?

Alors que des secteurs entiers ont été sinistrés par des ajustements d'effectifs au cours des décennies précédentes, ces interrogations sont en train de changer de nature. En effet, c'est le périmètre des entreprises, et de leurs activités, qui est aujourd'hui rendu instable par le jeu, entre autres, des externalisations, des internalisations, de la sous-traitance, des fusions/acquisitions, de l'innovation. Les emplois peuvent ainsi se trouver transférés d'un secteur à un autre. On passe d'une problématique de l'emploi à une problématique plus complexe qui remet l'individu au travail au centre de la question des mutations économiques et de la façon de les anticiper.

> « Une seule solution : jouer la carte de la concertation en remettant le travail et ses conditions au cœur de l'anticipation. »

→ L'individu au cœur des mutations

Il ne s'agit plus « de transférer » les individus d'un emploi à un autre, similaire, mais de veiller à l'adaptation continue des compétences et des capacités des salariés, pour faire face à l'évolution des secteurs d'activités. C'est ce qui concourt au développement récent des notions d'employabilité et de sécurisation des parcours professionnels... Cette adaptation s'appuie en partie sur la mise en œuvre de certains outils, comme la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ou la validation des acquis de l'expérience. Elle doit également favoriser l'engagement des salariés dans le travail à partir de deux axes : la reconnaissance des compétences

Mutations économiques : de quoi parle-t-on ?

Mutations économiques a d'abord signifié grands mouvements de restructurations, réalité des années 1980, considérés comme un moyen de gérer des périodes de crises à chaud, souvent par des suppressions d'emplois. Des mouvements de restructurations à chaud existent toujours, mais la perception en a changé dans les années 1990 : on parle plus volontiers de mutations économiques envisagées comme un processus de changement continu. Celui-ci touche l'ensemble des activités productives et concerne des entreprises de toutes tailles, même quand leur santé financière est bonne. Dans ce cadre, la compétitivité des entreprises ne repose plus seulement sur leur capacité à produire moins cher des produits variés mais à s'adapter aux caractéristiques du marché et de l'environnement (mondialisation, évolutions réglementaires, démographiques...). Ainsi, c'est la référence à « un modèle d'efficacité » dans un environnement mondialisé qui donne tout son sens à l'adjectif « économiques », qualifiant la notion de mutations.

s : repenser du travail

2005

• Loi de cohésion sociale comportant 8 articles relatifs à l'anticipation des mutations économiques, sociales et démographiques.

• Regroupement des services de la Mime et de la Datar. 3 missions : anticiper les grandes mutations industrielles, apporter les aides nécessaires en cas de reconversion des salariés, lutter contre les délocalisations.

2003

• Rapport Viet pour le Premier ministre : «L'accompagnement des mutations économiques».

• Création de la mission interministérielle des mutations économiques (Mime).

2006

Projet de loi de finances : projet 103 sur l'accompagnement des mutations économiques, 4,9 milliards d'euros, soit 33,3 % du budget de la mission travail et emploi.

1999 – 2002

Rapport Aubert pour le Premier ministre : «Mutations structurelles mode d'emploi».

Les mutations économiques dans le débat public

et la mise en œuvre de moyens adaptés pour conduire le changement, dans l'entreprise, dans la branche et au-delà.

→ De l'anticipation au dialogue

L'anticipation ou l'accompagnement des mutations prend alors des formes diverses dans les entreprises : recherche de cohérence entre stratégie, organisation et gestion des compétences en amont d'un changement technologique, concertation avec les partenaires sociaux sur l'évolution de l'activité, etc.
De plus, l'anticipation n'implique pas uniquement les acteurs de l'entreprise. Car, c'est un paradoxe, la mondialisation redonne une place de choix au territoire et plus particulièrement, au « dialogue social territorial ». Là encore, les solutions mises en œuvre prennent des formes diverses : expérimentation en matière de relations sociales dans des pôles de compétitivité, fédération d'énergies autour de cas de restructurations, coopération territoriale… Toutes ces expériences montrent deux choses. La première : il n'existe pas de solutions « génériques » mais plutôt des réponses singulières, fonction des spécificités des entreprises (entreprise appartenant à un groupe ou non, localisation des lieux de décision, état du dialogue social, situation financière de l'entreprise…), des marchés, des territoires, des volontés politiques des pouvoirs locaux… La seconde : aucun des acteurs ne dispose à lui seul de la réponse.

→ Concilier les enjeux de tous les acteurs

Une des solutions possibles serait donc de développer des partenariats de l'anticipation des mutations. Ceux-ci peuvent permettre, par une régulation conjointe, de concilier les enjeux des différents acteurs. Au-delà du niveau de l'entreprise, ce sont ceux du territoire et de la branche qui deviennent pertinents pour agir. Pour autant, l'association des partenaires sociaux reste un incontournable de la réussite de telles démarches et la présence d'un intervenant « facilitateur » un appui apprécié. C'est ainsi que pourra vraiment devenir réalité la notion de « dialogue social territorial ». ■



ÉDITORIAL

Henri Rouilleault
Directeur général de l'Anact

La notion de mutations économiques a longtemps été assimilée aux restructurations à chaud, avec fermetures partielles ou totales de sites, sujet qui n'est pas du ressort du réseau Anact. Ce dossier se situe dans une approche différente. Fusions, externalisations, nouvelles technologies, vieillissement… les mutations économiques,

« Les mutations s'accélèrent. »

sociales et démographiques s'accélèrent. Leurs conséquences sont trop rarement anticipées, encore moins concertées, par une analyse des activités en progression ou en déclin, des possibilités de formation et de mobilité professionnelle ou géographique, interne ou externe. Les marges de manœuvre varient selon les tailles d'entreprise et secteurs d'activité. Un conseil aux différents acteurs peut souvent apporter des méthodes et faciliter le dialogue social en amont, dans un contexte incertain, mais où l'on peut mieux qu'à chaud concilier projet collectif et projets individuels. C'est le sens de la nouvelle obligation triennale de négocier sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences dans les entreprises de plus de 300 salariés, et du développement souhaité du dialogue social territorial. Cette approche au niveau de l'entreprise et du bassin d'emploi ne vise pas que les situations défensives. Elle s'applique aussi à une reprise d'entreprise ou au développement d'un pôle de compétitivité.

Restructurations d'entreprises, une priorité territoriale

Baisse d'activité, externalisation, délocalisation, plans sociaux… des mutations économiques qui impliquent nécessairement l'ensemble des partenaires sociaux et des salariés, dans un vrai dialogue social, pour mieux les anticiper. Trois témoignages pour nourrir la réflexion.

Les invités du réseau Anact

Propos recueillis par Farida Yahiaoui et Muriel Jaouën (journaliste).

MARIE RAVEYRE, chercheuse à l'Ires (Institut de recherche économique et sociale).



Vous avez travaillé sur les enjeux territoriaux des restructurations. De quels territoires parle-t-on ici ?
La difficulté, c'est que les espaces économiques, les bassins d'emploi, les tissus industriels, ne correspondent pas nécessairement aux découpages administratifs. Les grands groupes industriels l'ont vite compris : ils ont défini des dispositifs calqués sur les territoires économiques et non sur des zones administratives. Quant aux collectivités, partenaires de ces dispositifs, elles ont également su transcender leurs propres frontières administratives.

Quels sont les acteurs d'une gestion territoriale des restructurations ?
Ils sont multiples : les grandes entreprises, les PME, les collectivités locales et les institutionnels, par exemple les directions départementales du travail. Bref, des acteurs, aux logiques, aux cultures et aux enjeux parfois très divers, qui ne se comprennent pas toujours facilement. Or, les opérations les plus efficaces sont celles qui reposent sur de véritables coopérations. On n'est pas ici dans un échange marchand, pas davantage dans une relation institutionnelle, mais dans une dimension de réseau, sous-tendue par la capacité de chaque partie à s'entendre autour d'un projet et à parler un langage commun.

Pour quels types d'enjeux ?
Il faut d'abord s'arrêter sur le mot même de restructuration. On a longtemps défini les restructurations en termes de désengagement des territoires.
Un exemple : la fermeture des houillères, qui signifiait la fin d'une activité, une mise en chômage massive sur une durée relativement réduite et un impact très fort pour les territoires. Si ces restructurations assez radicales que l'on a connues au tournant des années 1970 et 1980 ne sont pas révolues, il s'agit désormais de mutations qui relèvent de mouvements à la fois plus permanents, plus complexes et plus diffus. Prenons le cas de l'externalisation : elle ne se traduit pas nécessairement par des suppressions nettes d'emploi. En revanche, elle peut générer des changements de statuts et des réorganisations, *via* une filialisation des activités. En fait, les territoires sont moins en situation d'avoir à gérer des chocs frontaux avec des reconversions massives de sites et de personnes.
Mais ils doivent faire preuve de réactivité pour amortir des variations d'activité, pour innover et accompagner la création de nouvelles activités.

Les politiques mises en œuvre se limitent-elles à des démarches curatives ?
Longtemps, c'est vrai, il s'est agi de réparer. Aujourd'hui, les entreprises et les acteurs publics sont de plus en plus nombreux à mettre en œuvre des dispositifs dans une logique d'anticipation, en misant sur des actions de développement local dans la continuité (création et l'entretien de centres de formation ou de pépinières d'entreprises, etc.). Le groupe Saint-Gobain initie ainsi systématiquement des actions sur tous les territoires où il est implanté. L'objectif étant d'anticiper les mutations, qu'elles soient négatives (restructurations et besoins de reconversions) ou positives (développement des activités et besoins de recrutements).

CHRISTIANE PUTHOD, déléguée à l'emploi au conseil régional Rhône-Alpes.

Le Schéma de Développement Économique de la Région Rhône-Alpes 2005-2010 accorde une place importante à l'anticipation des mutations économiques. Comment cela se traduit-il ?
L'anticipation des mutations économiques est notre thème prioritaire cette année. Un travail important a préalablement été réalisé avec les partenaires sociaux, se concrétisant par la délibération sur « la sécurisation des parcours professionnels Rhône-Alpins ». Mais cette évolution ne s'est pas faite sans mal dans la mesure où les champs de compétences et d'action du conseil régional étaient surtout reconnus et attendus sur les aides aux entreprises et sur la formation des salariés. En revanche, la question du travail, des conditions de travail, de la sécurité au travail, entre autres, n'était pas traditionnellement prise en charge par le conseil régional. Or, on se retrouve aujourd'hui avec une Délégation emploi qui se positionne au carrefour de l'économie et de la formation professionnelle.

RACHEL BEAUJOLIN-BELLET,
professeur de gestion des ressources humaines à Reims Management School.

Vous avez coordonné une étude commanditée par le ministère du Travail sur l'anticipation et l'accompagnement des restructurations d'entreprises. Quel a été le fil rouge de votre démarche ?
Nous avons cherché à comprendre la totalité du processus de restructuration, d'amont en aval, en tenant compte de tous les acteurs concernés dans et hors de l'entreprise : direction, salariés, représentants du personnel, avocats, administrateurs judiciaires, villes, conseils généraux et régionaux, préfets, inspecteurs du travail… L'étude porte exclusivement sur des plans sociaux générant de forts impacts sur les tissus social et économique. En l'occurrence, elle repose sur trois monographies d'entreprises industrielles.
Les réflexions ont été soumises en aval à un comité d'experts qui nous a aidés à définir des axes génériques de recommandation.

Justement, quels enseignements génériques majeurs pouvez-vous établir en termes de diagnostic ?
Un constat récurrent : les effets sociaux des restructurations pourraient sans doute être mieux gérés par une plus grande pratique du partage, dans l'échange de l'information, le dialogue social, la collégialité des dispositifs… Depuis six ou sept ans, les discours à l'échelle européenne et nationale insistent fortement sur l'anticipation. On part de l'idée que plus l'annonce de la restructuration sera anticipée, plus on se donnera le temps et les moyens d'en limiter les dégâts. Même si l'on ne peut nier le poids de causes exogènes, il existe toujours des indicateurs, des signes avant-coureurs. « On l'a vu venir » : c'est ce qu'on entend *a posteriori* chez l'ensemble des acteurs directement ou indirectement touchés. Or, rares sont les directions qui, comme celle d'Arcelor, ont misé sur des annonces anticipées. La plupart du temps, les directions, qui demeurent les seuls juges de leur gestion, optent pour le secret et se refusent à partager les informations.

Pour quelles raisons ?
On peut identifier trois freins majeurs, qui soulèvent tous la question de la gouvernance d'entreprise.
Premièrement, la peur des réactions en interne, qui pourraient enrayer avant échéance le bon fonctionnement de l'entreprise. Deuxièmement, la crainte des effets de chaînes : l'annonce d'une restructuration, c'est aussi un message négatif transmis aux clients, aux fournisseurs et aux partenaires de l'entreprise. Quelles seront dès lors leurs réactions ?
Troisièmement, cette difficulté des dirigeants, notamment dans les entreprises industrielles de culture paternaliste, à reconnaître à d'autres acteurs une légitimité dans le processus décisionnaire.

La pratique du secret en entreprise induit-elle forcément une restructuration ?
Pas systématiquement. Mais le secret, quand bien même il ne cache rien, génère de la suspicion. Et l'on peut émettre l'hypothèse que les entreprises qui entourent leurs décisions de secret prennent le risque de réactions d'autant plus virulentes des salariés. Ce qui est certain, c'est que les directions qui savent anticiper les annonces et acceptent de partager les informations, relèvent d'entreprises où il existe une vraie culture du dialogue social.

Quels moyens opérationnels mettez-vous en place ?
L'anticipation des mutations se décline autour de quatre axes essentiels mettant en avant développement du dialogue social territorial et aides financières. L'objectif est de donner aux acteurs d'entreprises un rôle actif.
Premier axe : la mise en place d'une cellule de veille et d'anticipation. Il s'agit ici de repérer les éléments de force et de fragilité (mono-industrie, pyramide des âges…) et de travailler avec l'économique trouver les solutions à mettre en œuvre.
Deuxième axe : la revitalisation de l'Observatoire des mutations économiques coprésidé avec L'Etat.
Troisième axe : un nouveau dispositif SECURIS'RA (sécurisation des parcours professionnels). Son but : le déployer sur tous les CTEF (contrats territoriaux emploi formation) pour aider les entreprises à sortir des mutations catastrophes et les inciter à travailler en anticipation (GPEC, lutte contre la précarité, gestion des âges…)
Quatrième axe : la création d'une commission de suivi et d'évaluation des fonds régionaux accordés aux entreprises (SUEVAL). Elle est composée d'élus régionaux, de partenaires sociaux, de représentants de l'État, de membres de CESR, et de deux personnalités qualifiées (chercheurs). Son action devrait permettre la mise en œuvre d'une charte d'engagement réciproque entre les entreprises et la Région portant sur le dialogue social, l'ancrage territorial et l'emploi durable. La région s'engage concrètement et financièrement auprès des partenaires sociaux pour un dialogue social de qualité au niveau régional.

Quelles sont les principales difficultés que vous rencontrez ?
Il faut trouver le moyen de gérer les différents niveaux d'intervention et d'incitation, d'articuler les compétences et actions des divers acteurs. Aussi, il faut favoriser le dialogue social territorial, éviter de générer des inégalités territoriales sans s'interdire les expérimentations, entraîner le dialogue vers la prospective sans faire de tort au dialogue social quotidien…

Un accord pour sécuriser les parcours professionnels

Le 21 juillet 2006, Air France, confrontée à de nombreuses mutations dans le secteur aérien, a signé un accord triennal portant sur la gestion prévisionnelle de l'emploi des personnels au sol. Il est signé à ce jour par cinq organisations syndicales majoritaires .

Par Patrick Conjard (départements compétences, travail et emploi de l'Anact) et Henri Rouilleaut (direction générale de l'Anact).

Avec Marcel Lepetit et Jean-Marie Pilliard (cabinet DSetO).

AIR FRANCE

Secteur : aérien
Activité : transport
Effectifs : 38 800 salariés dont 7 500 en province

Développement des nouvelles technologies, concurrence des compagnies low cost et du TGV sur certaines escales, augmentation du coût du carburant… Air France est confrontée à l'accélération des mutations du transport aérien. Un rapprochement avec KLM a permis de nombreuses synergies et a conduit à intégrer l'entreprise, aujourd'hui privée, au sein d'une convention collective de branche. Air France fait désormais l'hypothèse d'une croissance du transport aérien de 5 % par an. Elle mise également sur le maintien de sa part de marché et de gains de productivité importants pour conforter sa stratégie de croissance rentable et la pérennité des emplois.
Dans ce contexte, elle a initié une démarche autour des métiers et des compétences pour aboutir à un accord triennal qui vient d'être signé par les organisations syndicales majoritaires. L'Anact et le cabinet DSetO ont appuyé cette démarche des partenaires sociaux en trois étapes : un benchmark sur la mobilité auprès de dix grandes entreprises ; le recueil des attentes des directions (opérationnelles, RH, chefs de projet) et des dix organisations syndicales, en matière d'anticipation et d'accompagnement des mutations.

Une gestion des emplois et des compétences « rénovée »

Enfin, parallèlement à l'engagement des négociations, un apport de ressource et l'animation de séances thématiques en lien avec les objets de l'accord (GPEC et mobilité). Il stimule « une démarche de gestion prévisionnelle des évolutions de métier […] donnant la priorité aux ressources internes […] dans une logique de co-construction ».
Cet accord vise à mettre en place des dispositifs pour une GPEC individualisée dans les huit grands métiers des personnels au sol (hors navigants techniques et commerciaux) en privilégiant la mobilité professionnelle. La mobilité géographique est encouragée, avec des mesures d'accompagnement revalorisées par rapport au précédent accord. L'accord mobilise les dispositifs de formation, existants et nouveaux, et renforce le rôle de l'observatoire des métiers. Une attention particulière est apportée à la période de professionnalisation et à la gestion de la deuxième partie de la carrière en matière de formation et de promotion, d'aides au temps partiel de fin de carrière et au rachat de trimestres incomplets. Enfin, l'accord prévoit un dispositif régulier d'information des instances représentatives du personnel sur la stratégie de l'entreprise, métier par métier, et de ses conséquences prévisibles sur l'emploi. ■

L'intégralité de l'accord est téléchargeable sur www.anact.fr, «Dossiers thématiques», «Les démarches compétence».

Protéger la richesse humaine de l'entreprise

« La GPEC est un bon angle d'approche pour faire face aux mutations en cours et à leurs incidences sur l'évolution des métiers. Il est important d'anticiper ces questions.
La garantie de l'emploi et du périmètre de l'entreprise restent, pour nous, une priorité, nous serons également vigilants sur la mise en œuvre effective de cet accord. »
(M. Gilles Nicoli, CFDT)

« L'accord apporte des garanties indiscutables quant à la politique sociale qui sera menée jusqu'en juillet 2009.
La priorité est toujours donnée aux ressources internes.
Il entend gérer les situations de changement en prenant en compte le poids social de ces changements pour les salariés. »
(M. Claude Barbault, FO)

« Les métiers changent et il n'est pas possible de garantir à chacun de rester dans son métier d'origine. Par ce nouvel accord, les signataires, syndicats et direction partagent leur vision commune de l'environnement en mutation et affirment une même volonté de protéger la richesse humaine de l'entreprise. »
(Christine Briche, DRH d'Air France dans *Flash actu*, journal interne)

Pour « prévenir » les effets de la baisse du marché français et la fermeture de son atelier de confection, direction et syndicat de Blanquart ont créé un dispositif de consolidation de l'entreprise et d'accompagnement des salariés. Objectif : les aider à réussir leur reconversion professionnelle en valorisant les compétences acquises.

Réagir quand tout va bien...



Par Marie-Christine Lenain (Aract Nord-Pas-de-Calais).

BLANQUART

Secteur : industriel
Activité : textile et confection
Effectifs : 60 salariés dont 25 en confection
Région : Nord-Pas-de-Calais

« Se mettre autour d'une table avec les partenaires sociaux, quand ça va, mais que tout le monde sait que ça ne durera pas, ce n'est pas facile. Nous avions besoin d'une tierce personne. » Cette phrase du dirigeant de Blanquart, une PME du nord de la France confrontée à l'ouverture du marché du textile, est bien représentative de la difficulté d'anticiper… Décidée pourtant à préparer cette mutation du secteur, l'entreprise fait appel en 2003 à l'Aract Nord-Pas-de-Calais pour construire la conversion des salariés et les aider à retrouver un emploi. C'est le CE qui est le lieu des discussions et de construction de la démarche. L'objectif de la direction et des représentants syndicaux est double : faire partager un diagnostic de la situation à l'ensemble de l'entreprise et construire les parcours de reconversions.

Surmonter la peur de l'inconnu

L'Aract propose une analyse qui permet de partager les difficultés et aidera à l'issue de la démarche à énoncer clairement la mutation par une phrase écrite en commun : « L'activité de l'atelier va diminuer jusqu'à disparaître. »
Les salariés de l'atelier ont plus de vingt ans d'ancienneté dans l'entreprise et ne connaissent que ce métier. Certaines affirment « qu'elles attendront le dernier moment », d'autres veulent « saisir leur chance ». Et soulignent leurs appréhensions : la peur de l'inconnu, peut-être plus difficile en termes de conditions de travail, celle de quitter un collectif et de devoir s'intégrer à un autre, les difficultés d'emploi… Les attentes et les pistes proposées par chaque acteur de l'entreprise permettent d'élaborer des solutions pour réorganiser l'entreprise. « Blanquart demain » continuera avec le commercial, la création… Pour construire leur conversion, les salariées proposent une première étape : un travail en collectif au sein de l'entreprise. Elles soumettent l'idée de la création d'une cellule de mobilité.

Reconversions engagées

C'est chose faite en 2004 : un organisme de formation et de conseil est choisi pour créer la cellule. Douze volontaires y participent : le groupe mène ainsi une réflexion sur la future rupture avec l'entreprise, le textile, les collègues. Puis il construit des actions *versus* démarche individuelle avec un bilan de compétences pour identifier le « capital » de chacun. La cellule aide aussi les salariées dans leur recherche d'emploi.
Ainsi, trois personnes voient leur niveau de qualification augmenter grâce à une formation et un contrat de qualification dans le cadre d'un congé individuel de formation. Une autre réalise une période d'essai facilitée par un congé sans solde. Une autre acquiert un CAP par la validation des acquis de l'expérience et fait une formation qualifiante…
Pour toutes, la dynamique s'est traduite par l'engagement d'un parcours : conversion réussie, en cours ou un essai à renouveler : conductrice de bus, monitrice de CAT, employée de pressing, aide dans une crèche … Les difficultés étant importantes dans le bassin d'emploi, la direction a permis aux salariées encore présentes de participer à un deuxième groupe avec la cellule de mobilité.
Celles qui n'ont pas pu ou réussi à franchir le pas affirment que leur participation à la cellule les a rendues « plus armées : elles savent comment s'y prendre ». ■

Accompagnement volontaire

L'Aract NPDC intervient dans plusieurs entreprises qui ont voulu anticiper une mutation profonde dans les mêmes conditions que Blanquart. En construisant ensemble une démarche, les partenaires de l'entreprise, direction et représentants des salariés, s'engagent, persuadés qu'ils ont plus à « gagner » à anticiper qu'à traiter ces questions dans l'urgence ou les conflits, à la veille des échéances.

Comment mobiliser les acteurs locaux ? Quelles actions engager ? Quelle coopération créer ? Comment booster le dialogue social ? En 2004, l'Aract Centre a investi le terrain de l'anticipation des mutations économiques en lançant un projet permettant de mesurer le degré d'intérêt et d'implication des différents acteurs régionaux. Retour sur une mobilisation originale.

Mobilisation générale en Région Centre



Par Patrice Laur (Aract Centre).

ÉTUDE
« Mobilisation et rôle des partenaires sociaux en matière d'anticipation des mutations économiques »
Tous secteurs confondus
Région : Centre

Comment passer d'une culture de l'accident, d'une gestion des restructurations industrielles « à chaud », à une culture de l'anticipation des mutations économiques comme processus de changements permanents ? Cette question, l'Aract Centre se la pose en 2004 lorsque le contexte régional est fortement troublé par des fermetures d'entreprises « phares » et des licenciements massifs. Les partenaires sociaux, réunis au sein du conseil d'administration de l'Aract, souhaitent alors ouvrir un premier débat sur ce thème. Au fil des échanges, la nécessité d'engager une réflexion de fond et d'opérer, sur le long terme, ce changement « culturel » sont progressivement apparus. Mais comment mettre les partenaires sociaux au cœur de cette nouvelle approche ? Comment mobiliser les différents acteurs impliqués ? Rapidement, l'idée de bâtir un projet se fait jour. « Mobilisation et rôles des partenaires sociaux en matière d'anticipation des mutations économiques » : ces axes formeront le socle du projet que lance l'Aract Centre pour travailler avec les acteurs régionaux. L'intérêt et la faisabilité du projet sont au préalable testés grâce à des entretiens menés avec les partenaires sociaux régionaux, l'État (préfecture de région, DRTEFP, DRIRE) et le conseil régional. Le sujet fait mouche : les retours positifs recueillis, qu'il s'agisse de l'utilité, du caractère innovant de l'action et de la légitimité de l'Aract à piloter une telle démarche, permettent d'arrêter les objectifs et la méthodologie du projet. Enfin, l'État et la Région acceptent d'apporter leur appui et leur soutien financier à l'opération.

> **L'intérêt et la faisabilité du projet sont au préalable testés [...] avec les partenaires sociaux régionaux, l'État et le conseil régional.**

Les partenaires sociaux : une cible prioritaire

Constat capital à l'issue des premiers entretiens : faire coopérer et adhérer les acteurs à des approches immédiatement opérationnelles semblent illusoires. En conséquence, l'enjeu consiste à bâtir un projet qui installe, dans la mesure du possible, un processus d'appropriation, de mobilisation et de changement.
Il s'agit donc d'entrer dans le thème par le point de vue et le rôle des acteurs et non par une analyse objective de la situation économique de la région. Dans cette perspective, les partenaires du projet optent pour une étude-action. Elle consiste à établir un diagnostic régional des points de vue et pratiques des différents acteurs en matière de mutations économiques. Cible prioritaire : les partenaires sociaux.
L'Aract définit les cinq objectifs qu'elle se fixe pour mener à bien le projet : analyser les attentes et propositions des acteurs publics et institutionnels sur les rôles des partenaires sociaux. Étudier les positions et pratiques ainsi que les conditions d'adhésion et de mobilisation des partenaires sociaux. Débattre sur la thématique (en prenant appui sur les résultats de l'étude) pour aboutir à un diagnostic partagé. Contribuer au débat avec les acteurs publics. Et enfin, élaborer un plan d'actions régional jetant les bases d'une phase plus opérationnelle...
Le lancement de l'étude a lieu début 2005 et se structure autour d'un comité de pilotage composé du président et du vice-président de l'Aract Centre, de la préfecture de région, de la DRTEFP, de la DRIRE et du conseil régional ainsi que d'une équipe projet, forte de cinq per-

sonnes (intervenants de l'Aract Centre et de l'Anact).
Le recueil des données s'opère à travers une centaine d'entretiens menés avec des acteurs du niveau régional mais également de chacun des six départements de la Région Centre. Toutes les organisations régionales et départementales interprofessionnelles d'employeurs et de salariés, deux branches professionnelles, des services de l'État (préfectures de région et de départements, DRTEFP, DDTEFP, DRIRE), le conseil régional, les agences de développement économique, six chambres consulaires ainsi qu'un panel de dix entreprises (directions et délégués syndicaux) sont sollicités et prennent part à l'étude.
Les entretiens s'articulent autour de cinq thèmes : la notion de mutations économiques (facteurs de cause, marges de manœuvre…), la vision du territoire d'appartenance (forces, faiblesses…), les dispositifs de veille et de détection « amont » des situations, les pratiques actuelles (en propre et en partenariat), les attentes et propositions (pistes d'action, conditions d'une mobilisation future…).
La synthèse des informations prend la forme de monographies départementales et donne lieu, fin 2005 et début 2006, à l'animation de restitutions auxquelles sont conviés les partenaires sociaux du département concerné.

Des premières pistes d'action significatives

En mai 2006, dans le cadre de la Semaine pour la qualité de vie au travail, l'Aract Centre a invité l'ensemble des partenaires sociaux régionaux et départementaux à un séminaire de travail.
Le diagnostic et les premières pistes d'actions ont été, à cette occasion, présentés puis débattus. Les participants ont considéré que l'Aract avait particulièrement permis une avancée très significative sur le sujet en fournissant un diagnostic assis sur le point de vue des acteurs de terrain et en offrant aux organisations la possibilité d'un premier débat dans le respect des positions de chacun. Ils ont donc assez majoritairement signifié leur souhait de poursuivre l'action engagée. Plusieurs hypothèses de travail ont été ainsi esquissées : accord de méthode régional, voyage d'étude, expérimentations de terrain et retour d'expériences d'actions innovantes (bassin d'emploi, branche…), valorisation du dialogue social dans l'entreprise et d'expériences positives en la matière, information sur les dispositifs à mobiliser (VAE, GPEC, formation…). Dans ce contexte, les prochaines étapes consisteront donc à préciser et valider le plan d'actions avec les partenaires sociaux régionaux ainsi qu'à organiser, sur cette base, le débat avec l'État et la Région.

Dix points importants

Le diagnostic met ainsi en évidence dix points clés. Tout d'abord, les mutations économiques suscitent deux visions opposées : elles sont considérées soit comme un danger, déclenchant des crises locales, soit comme une opportunité à saisir pour s'inscrire dans une « histoire naturelle », une succession normale de mécanismes de type transformation et adaptation.
Les marges de manœuvre, en la matière, sont faibles, mais il existe quelques moyens de peser localement sur les situations : explorer des activités sous-exploitées (services…), développer la recherche, agir sur la formation et la gestion des compétences…
La gestion de crises prime sur une réelle anticipation et provoque une « usure » des acteurs qui, dans un même temps, soulignent qu'aujourd'hui, seule « la crise » met véritablement en mouvement les énergies.
Le besoin d'anticiper renvoie davantage à de nécessaires changements d'approches qu'à une carence en outils, informations et instances qui existent bel et bien.
Certaines personnes travaillent en réseau mais la tendance au « chacun chez soi institutionnel » reste la pratique dominante.
Les relations « partenaires sociaux – acteurs institutionnels » reposent sur des attentes et des doutes des uns vis-à-vis des autres : les partenaires sociaux considèrent qu'ils ne sont pas associés à certaines initiatives, mais uniquement consultés pour la forme. Les acteurs institutionnels évoquent, quant à eux, de fortes attentes mais restent sceptiques sur les capacités des partenaires sociaux à être force de propositions.
Le dialogue social (territoire et entreprise) est un facteur clé, levier ou frein selon les cas, mais reste le plus souvent à construire.
Le niveau d'action à privilégier pose questions : faut-il préférer le niveau national, régional, départemental, voire le bassin d'emploi ? De nombreux acteurs prônent des expérimentations diversifiées croisant territoire, secteur d'activité et entreprise. Enfin, certains interlocuteurs proposent le développement local comme voie d'anticipation et alternative à la gestion des crises au cas par cas.
La présentation de ces principaux résultats a donné lieu à des pistes d'actions *(voir encadré)* pour ne pas laisser retomber toute la dynamique insufflée par ce travail de terrain auprès des partenaires sociaux. Et ainsi, elle pourrait permettre de lancer une seconde phase plus opérationnelle. ■

100 entretiens avec les acteurs locaux

10 entreprises

6 départements

Reprise d'entreprise : réussir la transition

Reprendre une entreprise en assurant la transition avec l'ancien dirigeant : tel a été le challenge de la nouvelle direction de Systherme, une PME savoyarde de l'industrie thermique. Une mutation réussie qui a surtout reposé sur l'implication des salariés...

Par Jérôme Bertin (Aravis).

SYSTHERME

Secteur : **industriel**
Activité : **Industrie thermique**
Effectifs : **14 salariés**
Région : **Rhône-Alpes**

La reprise d'entreprise est un art délicat. Elle nécessite pour le repreneur de tourner la page sans rejeter tout de l'épopée précédemment écrite. Une phase essentielle pour que l'histoire se termine bien : la transition. Et un appui de taille : les salariés. C'est ce que Systherme a expérimenté et réussi. Cette PME de 14 salariés est rachetée par un industriel spécialisé dans la maintenance de systèmes thermiques. Auparavant, elle a passé plus de trente années aux mains de son créateur qui a décidé de prendre sa retraite... tout en restant une année supplémentaire salarié de la structure. Pour le nouvel arrivant, beaucoup de questions se posent : comment apprécier les capacités du personnel ? Comment gérer la relation avec l'ancien dirigeant ? Comment mobiliser l'équipe en place sur un nouveau projet ? Bref, comment gérer continuité et rupture ? Pour l'aider à répondre et mener à bien un premier diagnostic de la situation, le repreneur fait appel à Aravis.

Ici, l'enjeu principal est de rassurer le personnel sur ses intentions et de construire le nouveau projet avec les salariés.

Évaluer les ressources humaines

Outre les éléments financiers, le repreneur évalue la situation des ressources humaines dans l'entreprise : l'organisation, les compétences, l'ancienneté, la pyramide des âges, les personnes clés... mais également, et c'est essentiel, les pratiques de conduite du changement. Celles-ci pourront orienter la mise en œuvre du nouveau projet d'entreprise. Tous ces éléments recueillis lui permettent de peaufiner une stratégie. Cette investigation est réalisée uniquement avec le cédant. Car à cette phase, il est difficile de tenir le personnel au courant du projet, les choix et décisions définitifs du cédant et du repreneur n'étant pas encore arrêtés.

Créer un nouveau contrat d'entreprise

La deuxième étape passe par l'entrée en fonction du nouveau dirigeant. Ici, l'enjeu principal est de rassurer le personnel sur ses intentions et de construire le nouveau projet avec les salariés. Aravis mène alors un diagnostic de l'organisation et de ses besoins en impliquant le personnel. Cela permet de modifier l'organisation des services (création d'un département), d'améliorer le fonctionnement de l'encadrement intermédiaire, de renouveler le parc voitures et, surtout, de créer avec l'ensemble du personnel un nouveau contrat.
Ce dernier est scellé par des dispositions importantes et concrètes qui prennent valeur de symboles : la mise à plat de la grille salariale, l'ouverture d'une mutuelle aux opérateurs, l'élargissement de la base de l'accord d'intéressement. Aujourd'hui, l'entreprise a doublé son effectif tout comme son chiffre d'affaires. La page est définitivement tournée et l'histoire continue avec l'ensemble des salariés, anciens et nouveaux, qui ont adhéré à la nouvelle organisation. ■

Les points clés du projet de reprise

→ L'appréciation de la situation des ressources humaines en amont de la signature est souvent difficile. Ce qui est recueilli auprès de la direction doit servir à « peaufiner » le projet et non à le verrouiller totalement.

→ Intégrer le facteur humain dans le processus de reprise à deux niveaux : la GRH (compétences, santé, relations sociales, organisation) et les pratiques de conduite de changement (capacités à conduire des projets d'innovation et d'adaptation).

→ Organiser la période de transition avec le cédant. Cette organisation passe par une contractualisation de la durée de transition mais aussi des fonctions et responsabilités du cédant.

→ Construire un nouveau contrat en reconnaissant, quand c'est possible, les efforts consentis par des actes symboliques forts (salaires, équipements, avantages sociaux).

Source : Les ateliers d'Aravis, débats organisés autour de thèmes d'actualité.

Les pôles de compétitivité sont une nouveauté dans la vie économique française. Les partenaires sociaux franc-comtois ont décidé d'y créer une instance de concertation spécifique, afin d'accompagner les transformations sociales tout en créant de nouvelles solidarités. Objectif : renouveler les formes du dialogue social.

Dialogue social et solidarité : les atouts d'un pôle territorial



Par Didier Thomas (Franche-Comté amélioration des conditions de travail).

67 pôles de compétitivité en France

3 en Franche-Comté

Source : Datar

PÔLE DE COMPÉTITIVITÉ DES MICROTECHNIQUES

Secteur : industriel
Activité : micromécanique et mécanique de précision
Effectifs : 11 000 salariés répartis dans 350 entreprises
Région : Franche-Comté

Lorsque se crée le pôle de compétitivité des microtechniques de Franche-Comté, l'objectif des 350 entreprises retenues est de mieux répondre aux besoins d'innovation sur leur marché et de développer de nouvelles compétences et formes d'organisation. Pour les partenaires sociaux engagés dans le projet, c'est aussi l'opportunité de développer le dialogue social et de « créer une dynamique d'échange et d'innovation au niveau de la communauté d'acteurs réunis autour d'une stratégie territoriale ».

À travers la signature d'une charte pour le développement et l'adaptation des compétences et des emplois, les partenaires sociaux se mobilisent. Cet engagement se traduit concrètement par la mise en place d'une commission « dialogue social » au sein du pôle. Et par la sollicitation de Fact, Aract franc-comtoise. La demande porte sur des actions visant à « donner du contenu » à la notion de dialogue social territorial « élargi ». Les propositions de Fact mettent l'accent sur une promotion du dialogue social répondant à des besoins clairement identifiés à deux niveaux.

Mutualiser les expériences

L'efficacité des nouvelles formes d'organisation repose sur l'engagement des salariés et le développement de leurs compétences. Ce qui suppose que les salariés puissent s'appuyer sur un fonctionnement de l'entreprise dans lequel l'amélioration de la performance et la reconnaissance au travail sont les fers de lance.

Premières propositions de Fact : des interventions portant sur le fonctionnement de l'organisation et les enjeux de performance et de reconnaissance pourraient alimenter le dialogue dans les entreprises volontaires. Ces diagnostics réalisés dans le cadre d'actions collectives permettraient, par ailleurs, de mutualiser des expériences, de diffuser des enseignements mais également d'alimenter et d'élargir le dialogue.

Confortés dans l'idée que la relation pôle de compétitivité/territoire pouvait être porteuse de nouvelles formes de solidarité, les partenaires sociaux ont décidé de la mise en place d'une instance de concertation « ouverte sur l'ensemble des forces vives de la région, afin d'assurer l'osmose avec le tissu régional, dans une dynamique d'échanges et de promotion de l'innovation ».

Les acteurs de cette instance doivent faire l'apprentissage d'un dialogue social élargi s'appuyant sur un dialogue multipartis, un renouvellement des approches administratives, une gouvernance participative et plus globalement, une culture de la solidarité. En la matière, les pratiques de dialogue dans d'autres pays européens constituent des expériences diverses et enrichissantes. Fact propose de s'inspirer des enseignements tirés, pour porter un regard nouveau sur les pratiques actuelles. Cela permettrait de mener des expérimentations et d'innover en matière de dialogue social pour répondre aux questions économiques et sociales qui se poseront au niveau du pôle.

> **Une instance de concertation « ouverte sur l'ensemble des forces vives de la région ».**

Cette proposition a suscité un débat sur le rôle même de la commission dialogue social du pôle. L'instance a-t-elle vocation à prolonger et à élargir le dialogue social de la branche métallurgie, qui représente 95 % des entreprises du pôle ? Ou bien, plus largement, à produire de l'innovation à travers des réflexions et des expérimentations conduites en cohérence avec la branche et, plus largement, les acteurs des territoires ? Le débat est ouvert. Avec un premier impératif : le dialogue ! ■

Restructurations : cinq pays européens dans la ligne de MIRE

Lancé dans cinq pays européens, le projet Monitoring Innovative Restructuring in Europe (MIRE) poursuit deux objectifs : capitaliser les innovations réalisées pour lutter collectivement contre les dégâts des restructurations et comparer les systèmes nationaux de gestion de ces processus. Premiers enseignements.



Par Frédéric Bruggeman (consultant, cabinet Syndex).

Même si l'arsenal législatif et réglementaire s'est régulièrement renforcé, même si les mesures, outils et dispositifs se sont développés, les restructurations d'entreprises restent toujours aussi douloureuses et déstabilisantes pour ceux qui les vivent... Face à ce constat, nous avons répondu à l'appel du Fonds social européen (FSE) par le projet européen Monitoring Innovative Restructuring in Europe (MIRE) dans cinq pays : l'Allemagne, la France, la Belgique, le Royaume-Uni et la Suède. Objectifs : des échanges autour de solutions innovantes pour faire face aux restructurations et une comparaison des systèmes nationaux de gestion du phénomène *(voir encadré)*. Débuté en décembre 2004, le projet qui s'achèvera dans trois mois livre ses premiers enseignements.

Transparence et négociations

Au-delà de la diversité des règles et des dispositifs nationaux, les restructurations posent aux acteurs et aux sociétés des problèmes communs. Pour y faire face, ils élaborent des réponses diverses. Cette diversité constitue une grande richesse pour identifier précisément les étapes des restructurations, les conditions de leur pilotage et les solutions possibles. Ainsi, on remarque que, dans les cinq pays, les processus innovants se basent sur la transparence de la stratégique choisie et des décisions de restructuration. Autre point commun : les négociations et les accords forment les bases du pilotage multi-acteurs. Période de reconversion pour les salariés et dispositifs d'aide associés se sont également généralisés mais partout, l'universalité de ces dispositifs est problématique. Enfin, les territoires montent en puissance comme acteur de ces processus.

Faire vivre le dialogue social

De manière générale, on constate que le pilotage des mouvements de restructuration s'est progressivement développé autour de trois axes : la gestion de la crise et notamment des licenciements ; la gestion des reconversions (professionnelles et territoriales) au moment des ruptures ; la recherche de moyens d'une gestion préventive, c'est-à-dire l'anticipation. Dans chaque pays, des mesures, des dispositifs, des modes opératoires se sont étendus sur chacun de ces axes. Une évolution qui induit deux questions : peut-on organiser cet ensemble hétéroclite en un seul système de gestion des changements et des processus de restructuration, cohérent et respectueux des intérêts de tous ? Comment faire efficacement vivre le dialogue social, sans lequel il n'y a pas de gestion multi-acteurs possible, hors et dans l'entreprise ? L'ambition de MIRE est désormais de répondre à ces questions de la façon la plus détaillée possible en s'appuyant sur des analyses de terrain. ■

60 organisations participantes

PROJET EUROPÉEN MIRE

1 coordinateur international (Syndex)
5 pays concernés : Allemagne, Belgique, France, Royaume-Uni et Suède
6 partenaires nationaux : l'IAT et l'IPG, le LENTIC, l'UET, le WLRI et l'IMIT

Un dispositif collectif consistant

Des ateliers de représentants d'entreprises, organisations syndicales, territoires (bassins d'emplois ou régions) et institutionnels en charge des transitions professionnelles se sont réunis dans les cinq pays. Des équipes de recherche ont analysé le système de régulation national de chaque pays et cinq processus de restructurations ou dispositif associé (8 en France et 7 en Allemagne). Ces études ont été présentées et discutées au fur et à mesure de leur élaboration dans les ateliers nationaux et dans plus de 20 ateliers thématiques multi-acteurs internationaux dont les comptes rendus font partie des productions du projet.

POINTS DE VIGILANCE



Développer les pratiques partenariales d'anticipation

Pour anticiper les mutations économiques, il faut envisager les évolutions futures du marché, des produits, des techniques, des secteurs, des territoires... pour adapter, le plus en amont possible, les axes de développement territoriaux, les organisations des entreprises et du travail, les compétences des salariés... Les enjeux sont donc multiples. Pour l'entreprise, il s'agit de tenir compte des contraintes du marché, des opportunités nouvelles, des possibilités ouvertes par le progrès des sciences et des techniques, pour assurer sa pérennité, réfléchir à son positionnement stratégique, agir sur son éventuel développement. Pour les salariés, l'enjeu concerne le développement de leur employabilité tout au long de leur vie professionnelle. Les acteurs du territoire ont eux à préserver et développer la dynamique économique locale et les pouvoirs publics, à fédérer les énergies et impulser des politiques favorisant la dynamique économique locale, régionale et nationale. Enfin, pour les partenaires sociaux de l'entreprise, du territoire et au niveau national, il s'agit de prendre en compte des intérêts des salariés et de leurs familles, de parvenir à faire de l'emploi, du travail et du développement des objets de négociation. L'indispensable conciliation de ces différents enjeux passe par le développement de pratiques partenariales d'anticipation pour parvenir à une régulation conjointe.



Remettre le travail au cœur de la démarche

Les salariés sont évidemment des acteurs centraux de l'anticipation. Il leur faut construire leur parcours professionnel pour garantir leur employabilité et se préparer aux changements. L'entreprise doit les y aider en portant un regard attentif et constant à l'acquisition des compétences, la formation, la coopération… La loi de cohésion sociale de 2005 impose d'ailleurs aux entreprises de plus de 300 salariés (dans ses articles sur l'anticipation des mutations économiques) de mener à bien des accords triennaux de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences… Que ce soit parce que l'entreprise change son périmètre d'activités (fusion, acquisition, transmission, externalisation, innovation…) ou qu'elle connaisse une période de restructuration, les emplois seront impactés plus ou moins fortement. Recherche de cohérence entre stratégie, organisation et gestion des compétences en amont d'un changement technologique, concertation avec les partenaires sociaux sur l'évolution de l'activité, reconnaissance des compétences et mise en œuvre de moyens adaptés pour conduire le changement, etc. Le travail trouve toute sa place dans les démarches d'anticipation.



Dynamiser le dialogue social territorial

Pour trouver le moyen de gérer les différents niveaux d'intervention et d'incitation, d'articuler les compétences et les actions des multiples acteurs, le dialogue social territorial doit être favorisé. PME et grandes entreprises, organisations syndicales, collectivités territoriales, directions régionales du travail, autres acteurs institutionnels… chacun dans ses rôle et prérogatives. Les acteurs sont multiples et ont besoin de se rencontrer autour des enjeux et des impacts des mutations économiques. Tous ont pris conscience qu'il ne s'agissait plus de réparer mais d'anticiper pour encourager le développement local. Une vraie culture du dialogue social territorial est une nécessité : c'est ce qu'ont révélé les cas lourds de restructurations qui se sont finalement le mieux gérés.

à lire



RESTRUCTURATIONS, NOUVEAUX ENJEUX

L'Ires (Institut de recherches économiques et sociales) rend compte dans sa revue des travaux réalisés de 2003 à 2005 dans le cadre d'un séminaire sur les restructurations. La diversité des contributeurs assure une approche pluridisciplinaire de cette problématique d'actualité.

***Revue de l'Ires n° 47*, dossier coordonné par Marie Raveyre**

Aborder le sujet des restructurations en empruntant des angles multiples comme leur encadrement juridique, l'accompagnement social, l'action publique, celle des représentants des salariés, la dimension territoriale des restructurations, les logiques gestionnaires, le vécu des salariés… Tel est l'objectif de l'Ires qui consacre un numéro de sa revue à une synthèse du séminaire. S'appuyant sur des observations concrètes (filière automobile, filière textile, Metaleurop, houillères du Nord, gaz de Lacq…), ses travaux, contribution à la réflexion des partenaires sociaux, affichent l'ambition de «(re)placer l'humain au cœur des mutations».
Pour situer le propos, Marie Raveyre propose une lecture synthétique des contributions présentées et livre une définition provisoire des restructurations : «Les restructurations concernent l'ensemble des changements d'activité et d'actifs des entreprises : arrêts d'activité, créations, cessions, acquisitions ou fusions, externalisation et délocalisations. Elles se traduisent par des changements de périmètres et de localisation des activités, dans des transformations organisationnelles et dans des modifications juridiques des firmes.» Dans la foulée, le lecteur est invité à cheminer sur de multiples registres. Réactivité, liens entre les acteurs, gouvernance des territoires, nomadisme ou ancrage des firmes et attractivité des territoires sont abordés avec Jean Benoît Zimmermann. Enjeux identitaires individuels et collectifs, professionnels et de métier pour les «reclassés» sont étudiés sous des angles complémentaires par Daniel Linhart et Marc Uhalde. Marie Raveyre insiste sur le fait que la dimension travail, les conditions concrètes de la réalisation de l'activité de travail constituent «un point aveugle du management des restructurations».

Pour Brigitte Rorive, les frontières internes et externes des entreprises sont remaniées. La mise en place des configurations en réseaux brouille les repères, fait évoluer les relations de travail, avec de nouvelles formes de vulnérabilité et de pénibilité. Carole Tuchszirer pose une question essentielle : qui est responsable de l'accompagnement social et du reclassement des salariés ? Les entreprises ou les collectivités publiques ? En écho, Frédéric Bruggeman s'interroge aussi : les dispositifs actuels sont-ils conçus pour faciliter les licenciements ou pour soutenir des transitions professionnelles ? Une des voies d'amélioration ne passe-t-elle pas par un accroissement des pouvoirs donnés aux représentants du personnel ?
Le propos de Jacques Freyssinet prend alors tout son sens pour se demander si l'entreprise est le seul niveau pertinent pour intervenir et sur des nouveaux niveaux d'action pour les acteurs sociaux ? D'autres questions sont encore traitées : quels nouveaux modes d'intervention ? Démarche globale ou décentralisée ? Comment anticiper ? Quel est le niveau pertinent pour agir : le territoire, le niveau national, l'Europe ? Quelles articulations, quelles coordinations ? Viennent alors, avec Bernard Gazier, des questionnements qui ouvrent de fait la réflexion vers un nouveau modèle social intégrant période d'activité, sortie de l'emploi et formation, c'est-à-dire vers une gestion plus collective des transitions professionnelles. Au total, cette invitation à la réflexion et au cheminement de la pensée mérite un clic (la revue est téléchargeable sur le site de l'Ires) et quelques heures de lecture active. ■

Frédéric Dumalin.



à lire

OUVRAGES

Des lieux et des liens. Politiques du territoire à l'heure de la mondialisation, **Pierre Weltz,** éditions de l'Aube, 2002, 154 pages.

Emploi et restructurations. Guide d'application de la loi de cohésion sociale, **Christian Goux,** éditions d'Organisation, 2006, 215 pages.

Entreprises et territoires. Les nouveaux enjeux de la proximité, **Claude Dupuy et Antje Burmeister,** dir., La Documentation française, coll. « Les études », 2003, 134 pages.

Mieux vivre les restructurations : anticiper et coopérer, **Dominique Thierry, Jean-Noël Tuillier et Jean-Pierre Aubert,** éditions d'Organisation, 2003, 163 pages.

Territoires et dialogue social. Quelles initiatives pour quels acteurs ?, **Henri Jacot, Priscillia De Roo et Lucie Tortel,** Chronique sociale, coll. « Savoir communiquer », 2005, 159 pages.

ARTICLES

« Le facteur humain dans les mutations industrielles », *fiche pratique d'Aravis, n° 18,* octobre 2005, 6 pages.

« Le pilotage des restructurations : l'innovation est dans les processus », Rachel Beaujolin, XIVe congrès AGRH, Grenoble, 20-22 novembre 2003 *(Innovons ! tome 1), AGRH,* 2003, p. 249-268.

« Les acteurs de l'entreprise face aux restructurations : une délicate mutation », Jean-Pierre Aubert et Rachel Beaujolin-Bellet, *Travail et emploi, n° 100,* 2004, p. 99-112.

« Les outils d'accompagnement des mutations économiques », *Bref social, n° 14069,* février 2004, p. 2.

« Comment sécuriser les parcours professionnels ? », *Entreprises et carrières, n°822, 5-11 septembre 2006,* p. 24-35.

« Le grand bazar de la flexisécurité », *Liaisons sociales magazine, septembre 2006,* p. 31-41.

ÉTUDES ET RAPPORTS

« L'accompagnement des mutations économiques », Claude Viet, rapport de mission pour le Premier ministre, ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité, 2003, 35 pages.

« Anticipation et accompagnement des restructurations d'entreprises », Rachel Beaujolin, dir., étude Dares-Reims Management School, février 2006, 133 pages.

« Mutations structurelles, mode d'emploi », Jean-Paul Aubert, rapport de mission pour le Premier ministre, 1999-2002.

« Plans sociaux et reclassements : quand l'innovation est promue par les représentants des salariés. Étude de 12 cas », F. Bruggeman, D. Paucard, M. Lapotre et P Thobois, étude Dares, 2002.

sur le web

Consultez le dossier complet « Mutations économiques et restructurations », avec des exemples de reconversions réussies sur ***www.novethic.fr***

Téléchargez les actes du séminaire « Anticiper et accompagner les mutations économiques dans les territoires », du 25 avril 2006 sur ***www.colloc.minefi.gouv.fr***

Des fiches pratiques sur les mutations industrielles, des ateliers sur la reprise d'entreprise, des axes de travail autour du changement à voir sur ***www.aravis.asso.fr***

Le site de l'European monitoring center of change (EMCC) de la fondation de Dublin : un lieu de ressources très riche sur l'anticipation des mutations économiques : ***www.emcc.eurofound.eu.int***



sur anact.fr

Consultez le dossier en ligne « Transformer les organisations », téléchargez le guide « Anticiper les mutations : accompagner les entreprises dans le développement des compétences » (rubriques « médiathèque » puis « Les guides gratuits »)

et l'accord triennal d'Air France dans le dossier en ligne « Compétences » sur *www.anact.fr*

Flexi-sécurité : l'invention des transitions professionnelles

Danielle Kaisergruber



Brusques revirements de conjoncture, licenciements économiques, délocalisations... les restructurations sont toujours aussi difficiles à accepter. D'autant que le chômage reste d'actualité et que le plein emploi est une perspective peu crédible. L'insécurité sociale gagne ainsi du terrain et génère des attentes très fortes auxquelles ne répondent plus les mesures traditionnelles de reconversion et de reclassement.

Les salariés comme les territoires espèrent des transitions professionnelles qui pourraient être réussies. S'inspirant du concept de flexi-sécurité mis en œuvre dans les pays scandinaves, Danielle Kaisergruber propose de nouvelles voies.
Il s'agit de gérer le changement dont les entreprises ont besoin sans que les ruptures produisent exclusion des salariés et appauvrissement des territoires.

À la lumière de six études de cas et de leur évaluation menée en Europe, l'auteur suggère que l'on passe d'une culture de l'accident à une culture de l'anticipation et de la concertation. Un objectif ambitieux qui permet à la fois de construire des parcours de transitions professionnelles et de trouver le bon compromis entre les besoins de flexibilité et ceux de sécurité.

TRAVAIL ET CHANGEMENT, le bimestriel du réseau Anact pour l'amélioration des conditions de travail.

Directeur de la publication : Henri Rouilleault – directeur de la rédaction : Gilles Heude – responsable des éditions : Sylvie Setier – rédactrice en chef : Béatrice Sarazin, b.sarazin@anact.fr
Contributeurs au dossier : Jérôme Bertin, Frédéric Bruggeman, Patrick Conjard, Frédéric Dumalin, Patrice Laur, Marie-Christine Lenain, Marcel Lepetit, Jean-Marie Pilliard, Didier Thomas et Farida Yahiaoui. Réalisation : Reed Publishing (chef de projet : D. Laville ; journalistes : C. Delabroy, M. Jaouen ; secrétaire de rédaction : F. Saïdi-Tournoux ; directrice artistique : A. Ladevie, fabrication : V. Gourvil et C. Moreau) – 2, rue Maurice-Hartmann, 92133 Issy-Les-Moulineaux – impression : Imprimerie Chirat, 744, rue Sainte-Colombe, 42540 Saint-Just-La-Pendue. Dépôt légal : 4e trimestre 2006 – numéro de commission paritaire : 1007 B 06503. Une publication de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 4, quai des Étroits, 69321 Lyon Cedex 05, tél. : 04 72 56 13 13.